



第一篇

沉穩：再大的難事皆平靜如常

■ 本篇说明 ■

人生需求沉稳，不稳则易败。曾国藩成功于沉稳之心志，大风大浪皆如常，故能力非凡，成功卓著，非一般人所能比也。



本篇题解

△ 君子重修身养性

人生意义何在？在曾国藩看来，君子与小人自有不同。君子持威重，执坚忍，临大难而不惧，视白刃若无也。一个人要想摆脱逆境，必须靠坚忍的品格支撑自己，而坚忍就是君子的品格力量。万物都想得到，结果伺自我残害。静时须静，切勿妄想，此乃人生超脱之法则。人与人的轻重之别、高矮之纷，都不重要，关键要看气度——一股冲击人生目标的内在魄力。本章重在概述曾国藩的沉稳性格，旨在回答这样的问题：许多人之所以不能成功的原因，就在于自己太脆弱，遇到难题就打退堂鼓，结果始终突破不了一道一道难关。曾国藩特别擅长在各种逆境中磨砺自己的意志，多次提醒自己要坚忍起来。



【曾氏原典】

△ 成功者恒有风波灾难

【原文】

余寸心忧灼，未尝少安。一则以弟营与鲍营病者太多，为之心悸；二则各县禾稼，前伤于旱，继而蝗虫阴雨，皆有所损，收成歉薄，各军勇夫七万人，难于办米；三则以秦祸日烈，多公不能遽了，袁、李皆将去位。长淮南北，千里空虚，天意茫茫，竟不知果有厌乱之期否？幸季弟疟疾速愈，大为欣慰。



【译文】

我心中忧虑焦灼，没有安定过。一来因为弟营中及鲍营中生病的太多，因此心中害怕；二来各县的庄稼，开始因为天旱受损害，接着又是蝗虫阴雨，都有损害，收成不好，各路军兵七万人的粮食不好解决；三是陕西的祸乱愈演愈烈，多公不可能一下子解决，袁、李又都将离任。长江淮河南北，千里空虚，天意茫茫，不知道是否真有厌烦战乱的期限？幸好季弟的疟疾好得很快，大为欣慰。

【原文】

观民心之思治，贼情之涣散，金陵似有可克之机。然古来成大功大名者，除千载一郭汾阳外，恒有多少风波，多少灾难，谈何容易！愿与吾弟兢兢业业，各怀临深履薄之惧，以冀免于大戾。

【译文】

看到民心希望稳定，敌情涣散，金陵似乎有克复的机会。但自古以来成大功有大名者，除了千年才有一个的郭汾阳之外，通常有多少风波、多少灾难啊，谈何容易！希望我们弟兄兢兢业业，各怀如临深渊、履薄冰的惧惶心理，希望不要发生大的灾祸。



△ 受挫之时，乃长进之机

【原文】

弟已立大功于前，即使屡挫，识者犹当恕之。比之兄在岳州、靖港败后栖身高峰寺，胡文忠在蓼山败后舟居六溪口气象，犹当略胜。高峰寺、六溪口尚可再振，而弟今不求再振乎？

【译文】

弟弟你已经立下了大功，即使多次失败，了解你的人也会原谅你。比起我在岳州、靖江战败后栖身于高峰寺，胡林翼于蓼山战败后在六溪口飘泊船上的景象，还是要好一些。高峰寺、六溪口之后还可以重振旗鼓，而你今天就不求再次振作了么？

【原文】

此时须将劾官相之案、圣眷之隆替、言路之弹劾一概不管，袁子凡所谓“从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生”，另起锅灶，重开世界。安知此两番之大败，非天之磨炼英雄，使弟大有长进乎？谚云“吃一堑长一智”，吾生平长进，全在受挫辱之时。务须咬牙砺志，蓄其气而长其智，切不可茶然自馁也。

【译文】

现在应将弹劾官相的失败、皇上对你态度的转变、现今舆论对你的责难一概不管。正如袁子凡所说的“从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生”，另起炉灶，重新开始。怎么知道这两次的大败，不是上天在磨炼你这个英雄，使你大有长进呢？谚语说“吃一堑长一智”，我平生的进步全在受到挫折、受到侮辱的时候。务必咬紧牙关，磨砺自己的意志，积蓄气势，增长才智，千万不要自己放松泄气啊。

△ 专靠自己，乃是稳着

【原文】

柴炭一项，今日派人去张家滩、殷家汇收买，若买得几十船装下，金陵，亦有小补。白齐文来援之事，余信语气与弟寄少荃信语气相吻合。总之，危急之际，莫靠他人，专靠自己，乃是稳着。弟惟专待新勇到齐出壕一战，不必别有盼望。

【译文】

柴炭一事，今天派人到张家滩、殷家汇收买，如果能买到几十船运到金陵，也小有补益，白齐文来救援的事，我信中的口气和弟给少荃信中的口气相吻合。总之，危急的关





头，不要依靠别人，只靠自己，才是稳当的办法。弟只有等到新兵到齐后再出壕一战，不要有其他的指望。

△ 总宜平心静气，稳稳办去

【原文】

又接弟信，报抚州之复他郡易而吉州难，余固恐弟之焦灼也。一经焦躁，则心绪少佳，办事不能妥善。余前年所以废弛，亦以焦躁故尔。总宜平心静气，稳稳办去。

【译文】

又接到弟的来信，报告抚州克复，其他各郡容易收复而吉安比较困难，我惟恐弟弟过分焦虑。一旦焦躁，就心绪不宁，办事不妥。我前年之所以荒废时光，也是因为焦躁的缘故。总还是要平心静气、稳妥地办事。

△ “机”字殊不易审， “稳”字尤不易到

【原文】

此间诸事平善，刘杰人于廿八日在建德之风云岭阵亡。

第一篇 沉稳：再大的难事皆平静如常

渠奉札守彭泽，而自请进剿建德，亦属不自量力。其麾下阵亡者至五百余人，此后不能成军矣。普钦堂独当湖口、彭泽，恐难胜任。如有疏虞，则养素在饶州可危，雪琴在湖口亦可危也。

【译文】

这里各种事情都平安顺利，刘杰人于二十八日在建德风云岭阵亡。他奉命守卫彭泽，而自己主动要求进攻建德，也是属不自量力。其部下阵亡的人达五百多人，以后再不能单独成军了。普钦堂单独防守湖口、彭泽，可能难以胜任。如果有疏忽，那么养素在饶州就危险了，雪琴在湖口也危险了。

【原文】

今年军事，沅弟缄言“稳扎稳打，机动则发”，良为至论。然机字殊不易审，稳字尤不易到。余当一一奉为箴言，与澄弟之缄常常省玩耳。

【译文】

今年的军事布置，沅弟在信中建议“稳扎稳打，机动则发”确实是高论。但是“机”字很不容易把握，“稳”字尤其不容易做到。我一定把这句话作为箴言，和澄弟的信一起经常阅读。



【曾氏要诀】

- 坚忍可有成功之日；
- 深厚无比，永不发露半点痕迹；
- 传坚忍之心态；
- 主静方可成大事；富贵常蹈危机；
- 大人有大量。



01

坚忍可有成功之日

每个人寻求成功的过程都并非易事，需要磨炼对各种困境和复杂人事的精神，所以不可离“坚忍”两字。曾国藩崇尚坚忍卓绝之人物，而对富贵之人却持睥睨，如同司马迁一样，敬仰屈原、田光等坚忍行世的人物。因此，曾国藩的一生也是靠“坚忍”成事，但由于身份、修养的不同，还是有人不太理解的。譬如王闿运做《湘军志》，对曾国藩时有微辞，主要的原因，就是认为他太坚忍、太慎重了。

《湘绮楼日记》光绪四年（1878）二月二十一日云：

做《湘军篇》，颇能传曾侯苦心；其夜遂梦曾

.....

二十七日云：

夜观览涂公奏疏，其在江西时，实悲苦，令人泣下，然其苦乃自寻得，于国事无济，且与他亦无济。且吾尝怪其相法当刑死，而竟侯相，亦以此心耿耿，可对君父也。余竟不能有此愚诚。“闻春风之怒号，则寸心欲碎；见贼船之上驶，则绕屋彷徨。”《出师表》无此沉痛。

三月十六日云：

看胡林翼奏稿书札及方略，见庚申年事，忽忽不乐。又看曾国藩之奏稿，殊失忠诚之道。曾不如胡十分明显，而名比胡大，其始于至诚且贤，其后不能掩之也。我初未合观两公集，总是偏袒曾而不喜胡，今乃知胡之不可及，差一点失之交臂。

戊寅四月十二日云：

夜看曾书札，于危苦时不废学，亦可取；而大要为谨守所误，使万民涂炭，犹自以心无愧，则儒者之罪也，似张浚矣。





客观来讲，曾国藩所持态度是绝对正确的。因为他所处的环境，当时虽是督师，实居客寄的地位，筹兵筹饷，一无实权，州县官都不听他的话，各省督抚又常常为难他，只有胡林翼是诚心帮他的忙。湘军将士虽也拥戴他，可是他们的官级，有的比他还高，他好像一个统帅，当然是经不起败仗的。他的苦衷也绝非一般人所能相比了。我们来看他写给弟弟们的信：

兵勇抢劫粮台，此近来最坏风气，兄奏明将万瑞书即行正法。闻骆中丞不欲杀之。近日意见不合，办事之难如此。

陈竹伯中丞办理军务，不惬人心，与余诸事亦多齟齬，凡共事和衷最不容易，澄弟尚在外办公事否？宜以余为戒！杜门不出，谢却一切。余食禄已久，不能不以国家之忧为忧，诸弟则尽可理乱不闻也。

带军之事，千难万难，澄弟温弟嗣后总以不带勇为妙。吾阅历二年，知此中构怨之事，造孽之端，不一而足。恨不得与诸弟当面一一缕述之也。

艰苦凄凉的遭遇，使得他在咸丰七年（1857年）听到父亲死去的噩耗后，立刻率曾国华、曾国荃回籍奔丧，大有急流勇退的意思。

此次曾国藩弃军奔丧，已属不忠，此后又以复出作为要求实权的砝码，这与他平日所标榜的理学家面孔大相径庭。因此，招来了种种指责与非议，再次成为舆论的中心。朋友

的规劝、指责，曾国藩还可以接受，如吴敏树致书曾国藩，谈道：

曾国藩本以母丧在籍，被朝命与办湖南防堵，遂与募勇起事。曾国藩之事，暴于天下，人皆知其有为而为，非从其利者。今贼未平，军未少息，而迭遭家故，犹望终制，盖其心诚有不能安者。曾国藩诚不可无是心，其有是心而非论言之者，人又知之……奏折中常以不填官衔致被旨责，其心事明白，实非寻常所见。

好朋友罗汝怀也写信给曾国藩，指责他不应不分轻重缓急：

夫夺情之事，本出于变，而变之中又有轻重缓急之辨……且夫丧服者一身家之私事，丧乱者天下之公愤。人臣之身既致，且不得自遂其私……至并丧制而夺之，必事势之万无可已。故其事不及于位卑任轻之人。今以九重绮异，四海属望，而下同乡闾之匹士，固守经曲之常轨，一再曰：“两次夺情，从不平静”，岂足以解手。

最令他难堪的是左宗棠一针见血的责难，“左宗棠在骆秉章幕中，肆口诋毁，一时哗然和之”。曾国藩自知心亏理缺，无法辩解，只能忍耐。但左宗棠的所作所为，却使他一直耿耿于怀，在其后谈及此事时，仍感愤懑：“我生平以诚

第一篇 沉稳：再大的难事皆平静如常

自信，彼乃罪我欺，故此心不免耿耿。”在内外交困的情况下，曾国藩忧心忡忡，遂导致失眠。朋友欧阳兆熊深知其病根所在，给他开了“意味深长”的两种药方，一为治病，二为治心。“岐、黄可医身病，黄、老可医心病。”欧阳兆熊借用黄、老来讽劝曾国藩，暗喻他过去所采取的铁血政策，未免有失偏颇。

朋友的规劝，不能不使其陷入深深地反思。

经过多年的实践，曾国藩深深地意识到，仅凭他一人的力量，是无法扭转官场这种状况的，如若继续为官，那么唯一的途径，就是去学习、去适应。“吾往年在官，与官场中落落不合，几至到处荆棘。此次改弦易辙，稍觉相安。”此一改变，说明曾国藩在宦海沉浮中，日趋世故了。

然而，认识的转变过程，如同经历炼狱再生一样，需要经历痛苦的自省，每当他自悟昨日的是与非时，常常为追忆昔日“愧悔”的情绪氛围所笼罩。因此，在家守制的日子里，曾国藩脾气很坏，常常因为小事迁怒诸弟，一年之中和曾国荃、曾国华、曾国葆都有过口角。在三河镇战役中，曾国华遭遇不幸，这使曾国藩陷入深深的自责。在其后的家信中，他屡次检讨自己在家期间的所作所为。如，在咸丰八年（1858）十一月十二日的家信中写道：

去年在家，因小事而生嫌衅，实吾度量不宏，辞气不坚，有以致之，实有愧于为兄之道。千愧万悔，夫复何言！……去年我兄弟意见不和，今遭温弟之大变。和气致祥，乖气致戾，果有明证。

曾国藩智谋人生全经·挺身应对卷

咸丰八年（1858）十二月初三日，又提到：

吾去年在家，以小事急成，所言皆锱铢细故。而今思之，不值一笑。负我温弟，既愧对我祖我父，悔恨何极！当竭力做文数首，以赎余薄愆，求沅弟写石刻碑……亦足以摅我心中抑郁悔恨之怀。

经历了一路的风风雨雨，曾国藩感悟了很多，已成为一位坚忍的涉途者。

曾
国
藩
智
谋
人
生
全
经



挺
身
应
对

02

深厚无比，永不 发露半点痕迹

深厚无比是做人办事的基本功，这样可以带来一种好处，即不发露半点痕迹。什么是“痕迹”呢？

中年以后的曾国藩，常以坚忍用世，对官僚们也以坚忍为归。他总结自己几次吃“大蟹”而长大智时说：

余生平吃数大蟹，而癸丑六月不与焉。第一壬辰年发僧生，学台悬牌，责其文理之浅。第二庚戌年上日讲疏内，画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而